



# 迪士尼动画产业模式摇摆分析及启示

## ——基于传播要素的视角解构

文 杜广中 王艳艳

**[摘要]** 迪士尼动画产业模式并非我们传统意义上的静态的一成不变的,而是随着外界环境和自身发展,在内容端和媒介端之间发生了摇摆,且这种动态的产业模式一直支撑着迪士尼利润的扩增。中国动画产业从中可资借鉴之处,恰恰在于如何因时因地发展内容端或媒介端,并探寻适合自身客观条件的发展模式。同时,本研究于客观上也解释了十八大后部署建设若干大型动画产业基地且各有侧重的缘由。

**[关键词]** 动画模式 摇摆现象 启示

迪士尼动画产业模式在学界有广泛研究,基本已达成共识,被业界所认可。为世界三大模式之一,同时,它也是全世界最为被人所理解、所接受、所通用的常规模式:影视动画片的创作生产、电视台和电影院的播出和放映、动漫图书出版发行、音像制品的发行、形成版权的授权代理、衍生产品的开发和营销。

它被一些学者解读为“轮次收入”(利润乘数)模式。其主要内容是:第一轮,迪士尼的动画制作,票房加上发行、销售拷贝和录像带收回数亿美元,解决了成本回收的问题。第二轮,世界各地迪士尼乐园,吸引了大量游客游玩消费。第三轮,品牌产品授权和连锁经营。遍布全球的授权专卖店,加上迪士尼动画形象专有权的使用与出让、品牌产品的生产和销售以及相关书刊、音乐乃至游戏产品的出版发行等衍生品占到迪士尼40%的盈利。<sup>[1]</sup>

如果从传播学角度加以分析,在动画影视制作完成之后,院线、拷贝、录像带、电视台、主题乐园、衍生产品等均可列为动画的传播媒介,这些媒介链接着动画内容与受众,媒介的拓展既要争取受众对内容的接触,也要实现传播媒介的多元意义上的深度挖掘与开发,所以,我们会看到迪士尼会不遗余力地并购ESPN、ABC等传媒巨头,在全球兴建迪士尼乐园以及迪士尼直营店、加盟店、零售店等渠道终端。如此,迪士尼才能真正做到无孔不入地把动画角色、快乐符号传遍每一个角落。牢牢控制传播媒介,才能保证内容的绝对产出比,实现内容的

利润最大化。内容和媒介分别处于产业链的两端,于是就出现了动画产业模式的“摇摆现象”:在内容为王时,鼓励动画原创性,突出优质内容,加大对主营业务的投入,这往往表现在迪士尼的复兴之路上;在经历了频出佳作、票房接连大卖、新动画角色广泛亮相之后,迪士尼则转而将重心投向媒体兼并、渠道铺设、终端建设、消费品扩充等媒介事务上来;但是过度的扩张和兼并使得它的核心业务部门动画部显得寂寥冷清,佳作青黄不接,票房连连失利,对手公司却扶摇直上,迪士尼又不得不重新加强内容端,回归传统模式。

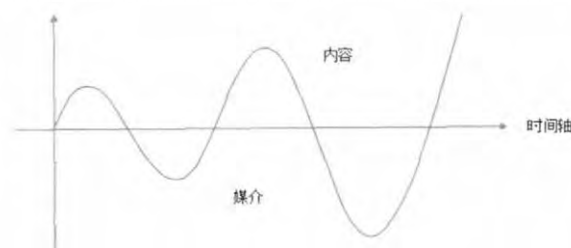


图1

在内容与媒介之间进行摇摆,迪士尼就呈现出波浪式的往前发展。在图1中,当曲线在象限之间滑移时,并不意味着另一个象限停滞不前,仅仅表明产业的重心和视点的游移,至于内容和媒介一直都在发展,只是被侧重的程度在发生变化。就如同在艾斯纳时代(从1984年至2005年初,迪士尼由艾斯纳掌舵,故称艾斯纳时代)一样,模式发生了摇摆,但总量仍然呈现几何的膨胀。

从 2005 年至 2013 年的统计报表显示,在艾格时代(从 2005 年始,艾格成为迪士尼掌门,故称艾格时代),迪士尼仍然保持着总收入的稳固增长。

## 一、现象分析

由于摇摆现象主要介乎内容与媒介之间,所以,本文对二者分别给予阐述。电影市场检验内容强弱的可量化指标,无异于票房,最直观,最便捷,但是仍然有武断之嫌。在此之所以坚持使用票房这一考量指标,是因为迪士尼动画电影几乎无一例外是商业电影。而对于媒介的考察,是将所有负载信息的与受众接触的物质形态统称媒介,所以此处的媒介已经不仅仅囿于传统意义上的媒体概念。

### 1. 内容为王

从沃尔特·迪士尼生前最喜欢挂在嘴边的一句话——迪士尼的一切始于一只老鼠——我们可以看出,迪士尼所创造的米老鼠形象深入人心,人们之所以知晓迪士尼,源于首先知道了米老鼠——迪士尼传播的内容。内容高于一切,优质内容塑造品牌,迪士尼创造了米老鼠、唐老鸭、高飞、白雪公主、罗杰、美人鱼、狮子王等等一个个新鲜生动的精灵,同时被这些栩栩如生的动画角色反哺着,成为一个名副其实的动画王国。传播者创造了内容,内容又成全了传播者。迪士尼的传统模式以内容为中心,其动画制作部一直被视为迪士尼的灵魂。具体到动画电影,衡量内容的最直接的指标则是票房。票房大卖,动画角色为大家所接受、认可、喜爱,那么接下来的入驻乐园、版权、灌制录像带、贴牌、授权、衍生品开发等等才能顺理成章,否则,后续动作就显得无本之源,无从谈起。所以,迪士尼往往不惜代价,斥巨资精益求精,制作动画,直接拉高了动画的成本。

从表 1 可以看出,迪士尼动画电影成本动辄上亿美元,不过也暴露出了另一个问题,投入大,并不必然带来高票房。尤其是在上映阶段,如果无法回收成本,就意味着必须深度开发动画产业下游,即播映之后的所有接下来的动作(电视回放、入驻乐园、版权出售、光盘、衍生品等)都必须对该动画深耕细作,面面俱到,敲骨吸髓般榨取动画里的每一个元素,极尽产业增值之能事,方才

表1 2002~2009年迪士尼动画电影成本与票房一览表

年份(年)	动画电影	成本 (百万美元)	票房 (百万美元)
2002	星银岛	140	38.177
2003	熊的传说	--	85.337
2004	牧场是我家	110	50.030
2005	四眼天鸡	150	135.387
2006	野蛮任务	80	37.384
2007	未来小子	--	97.822
2008	闪电狗	150	114.054
2009	公主和青蛙	105	104.401

有利润可谈。

1994 年 6 月 24 日在美国上映的《狮子王》不仅是迪士尼传统动画的巅峰之作,也标志着繁荣了近十年的迪士尼现代二维传统动画的“第二黄金时期”的结束。<sup>[2]</sup>自此以后,迪士尼鲜有佳作问世,其动画部门日渐式微,甚至面临着裁员的困境——2013 年年初,梦工厂动画受到《守护者联盟》票房失利的影响,选择裁员 350 人(裁员比例高达 16%)。但是,这并不妨碍迪士尼强劲的吸金能力,它仍然高歌猛进,雄踞娱乐业霸主地位,个中原因,值得玩味。首先是其传统的产业模式在内容端表现萎靡不振的情况下,慢慢摆向媒介端,产业模式悄然改弦更张。其次是,以媒介端为主导的产业模式不是长久之计,且先前所创造的动画角色已经长期地被过度消化,亟待新角色的供应、新内容的输入,于是,迪士尼在风起云涌的资本市场上开始了鲸吞优秀内容创造者之路,向内容端回归。

2006 年,迪士尼收购皮克斯;2009 年,迪士尼收购旗下拥有多部闻名于世的美国英雄漫画,包括《蜘蛛侠》《绿巨人》《神奇四侠》等的漫威娱乐;2012 年,迪士尼收购包括两个系列的超人气品牌《星球大战》和《印第安纳·琼斯》的卢卡斯影业。

根据迪士尼 2012 年财报所描述的情况,迪士尼主打的周边衍生品收入主要来自于:《米老鼠》《星球大战》系列、《赛车总动员》系列、迪士尼公主系列、《小熊维尼》《玩具总动员》系列、迪士尼仙女系列、《蜘蛛侠》系列和《复仇者联盟》。其中半壁江山的产品来自于迪士尼收购的内容,另一半则是上个世纪留下的经典遗产。

迪士尼总裁艾格在接受《纽约时报》采访时直言不讳:“我们自己的(动画)工作室日渐式微,



我想让迪士尼在这个领域（动画电影）重新回归伟大的行列，而收购就是最快的方式（没有之一）。”艾格说到就做到，迪士尼前后共花费 157 亿美元巨资收购了以上三家内容公司。<sup>[3]</sup>

## 2. 媒介即讯息

此处所指的媒介并不局限于人们通常所理解的电视、电影、广播、书籍、光盘、网络等传统意义上的称谓，还包括产品、乐园、店面等任何可以传播内容的载体。迪士尼通过媒介端实现动画的价值，经过数十年经营实践，建立了完善的媒介系统。先后兴建了六个遍布全球的迪士尼乐园（此处包括上海在内），同时拥有 216 家北美直营店、106 家欧洲直营店和 47 家日本直营店。2013 年 10 月 25 日，迪士尼中国正式宣布，将在上海陆家嘴金融商业区打造迪士尼全球最大旗舰店（占地面积约 5000 平方米，年客流量预计 4000 万人次）。紧接着 2013 年 11 月 7 日，迪士尼消费品 - 迪趣文化产业园项目正式签约落户合肥，迪趣文化产业园将以研发、生产、销售迪士尼等国际、国内授权的消费品为主。2013 年 12 月 6 日，迪士尼中国和百视通新媒体股份有限公司宣布拟在华成立合资公司，中方将控股 51%。而这些数据尚不包括迪士尼所拥有的卡通电视网、迪士尼频道、福克斯儿童频道、尼克儿童频道、ABC 电视网、迪士尼网站等播映媒介，以及战略伙伴电影院、麦当劳、可口可乐等合作伙伴。<sup>[4]</sup>

迪士尼的媒体网络（乐园除外）的建设自上世纪 90 年代至今，主要以并购为主，这一方面是顺应第五次全球并购的潮流，另一方面成熟的媒体端可以和充沛的内容端无缝对接，完美融合，形成封闭的内部产业链，无需假他人之手即可播放一己之内容。事实证明，在拥有丰富又稳健的内容制作经验基础上，控制媒介端的确起到了意想不到的效果。

例如，1999 年 8 月 16 日，迪士尼旗下的 ABC 电视网引进《百万大赢家》节目，并定名为《百万大富翁》。在与美国观众见面后，收视率节节攀升，成为收视榜上的常胜冠军，在各个收视群中都广受欢迎，平均观众数量超过 2300 万人次，远远超过了临近时间段的节目。随后，迪士尼将《百万大富翁》列为 ABC 常规节目，并决定以每周三期的频率

播出，以确保能够制造悬念、保持观众的好奇心。收视率创造奇迹，广告赞助商自然纷纷涌来，ABC 顺势将广告费翻了一倍，一个 30 秒的广告价格就是 35 万美元，足以支付每集节目的平均开支。制作的高成本并没有妨碍这个节目成为迪士尼的“摇钱树”。《百万大富翁》一本万利，成为 ABC 有史以来最为轰动的一个节目，甚至成为一种文化现象，被称为“电视史上绝无仅有的现象”。

ABC 电视网成为迪士尼新的利润增长点，而由迪士尼控股 80% 的 ESPN（体育电视网）也发展得如日中天。得益于迪士尼雄厚的资本支持、尖端的专业节目制作能力和高效的推广能力，ESPN 已经成为全球最大的体育电视网，更是全世界体育迷耳熟能详、热力追捧的电视网，对欧洲四大足球联赛和欧洲冠军杯的转播为其赢得了全球美誉。如今，迪士尼公司形成了由有线电视、广播电视、关联性媒体产品三个部分组成的媒体网络业务，每年平均利润占总利润的 40% 左右，效益超过电影制片业务、主题公园业务，成为公司的支柱产业。<sup>[5]</sup>

根据 2013 年迪士尼财报（如表 2<sup>[6]</sup>），媒体网络和互动媒体两块业务占总体收入的一半以上，如果再加上主题公园和度假村，其所占比例将近九成，我们不难理解为什么迪士尼会倾斜媒介端。所以，我们有理由说，迪士尼已经由动画大亨完全蜕变为传媒大亨。

但是，它在动画领域独霸天下的局面也随着这种模式的改变而岌岌可危，来自四面八方的内容端的挑战层出不穷，其内容所占份额也是节节败退。不过，此处分析并不意味着由于媒介端的膨胀导致了内容端的萎缩，孰因孰果，尚在两可，甚至我们可以反其道而假定，由于内容端的萎缩，这才导致迪士尼调整策略，做大做强媒介端。无论产业模式发生了怎样的摇摆，其目的永远都是利润至上，亘古不变。

表2 华特迪士尼集团2013年各业务部门收益（单位：亿美元）

业务部门	广播电视 传媒集团	主题公园 及度假村	电影电视 娱乐集团	消费者 产品部	互动 媒体部	总和
收益	204	141	60	36	11	450
净利润	68	22	6.6	11	-0.87	107
利润率	33%	16%	11%	31%	-8%	24%
利润占总和比	64%	21%	6%	10%		





## 二、启示意义

上文的分析,既是从摇摆模式的两端分别切入,又是针对性地面对中国动画产业的当下境遇,其启示意义毫无疑问仍然冀望服务于中国的内容和媒介。立足现状,才能摒弃固化认识,贴近实际,方能探求自身发展。

### 1. 现状

从2004年到2011年,我国国产动画片产量增长了20倍之多。但从2012年起,我国动漫产业发展速度明显减缓,2013年国产动画片产量也持续下降——曾经被捧到天上高速飞行的动漫产业,现在“硬着陆”有点难。拿动漫产业的先行军来说,长沙、杭州、无锡、沈阳等城市的动漫产业在几年快速扩张之后呈现出明显的“高台跳水式”下降趋势。在现有的24个国家动画产业基地中,除了少数几家,绝大多数基地无论是在制作数量还是市场份额方面,都呈现出下降趋势。

再看具体动漫企业。截至2013年年末,取得国产电视动画片发行许可证的总共656家制作公司中,连续5年来无产出的有100家(占15.2%),最近1年无产出的有439家(占66.9%)。很多动画制作人士认为,动画制作企业面临的生态环境存在恶化的倾向,曾经红火的动漫产业,扩张势头逐渐慢下来。

可依赖的政府“推手”主要是两个:一是房租补贴,二是播出奖励。原先的房租基本相当于免费,奖励更是可观,比如原创影视动画作品在地方电视台首次播出的,按二维动画每分钟500元、三维动画每分钟1000元的标准给予奖励,最高奖励额50万元;在中央电视台首次播出的,按照每分钟二维1000元、三维2000元的标准给予奖励,最高奖励100万元。这还未算政府建设动漫技术共享平台所投的巨资,以及政府部门在无息贷款、产业基金扶持等方面的付出。地方政府的本意是“扶上马送一程”,不曾想却使不少企业养成了“依赖症”。正是这种依赖,很多企业把政府扶持当成了唯一盈利模式,为了谋得政府的奖励,作品粗制滥造,宁可在播出环节搞公关也不愿在提高品质上多花成本,根本没有为作品及企业的长远发展作规划。2013年我国动漫产业总产值为870亿元,企业4600余家,

从业人数近22万人。但是当前中国动漫产业总体仍是“重代工、轻原创”。“剧本荒”导致了动漫产业在题材与艺术形象原创性方面的匮乏。由于缺少优秀原创作品,市场上到处充斥着外国作品,很难实现品牌形象授权和衍生市场的开发。<sup>[7]</sup>

### 2. 内容端

毫无疑问,内容是动漫的安身立命之本,作为创意内容产业,动漫是其集中展示和完美体现,是主观性的产品,中国动画曾经自成一派——中国动画学派,令世界为之侧目。《大闹天宫》《天书奇谭》《牧笛》等富有民族特色的作品至今仍是世界动画史上的奇葩。但是,民族化、中国化,并非墨守传统的民间传说、历史故事、神话、童话、成语、谚语等,完全照搬作品原貌,不易一字,这种中规中矩的改编,未能有效融入现实精神,进行现代化阐释。比如取材于《西游记》的动画片不胜枚举,其经典故事早已通过小说、连环画、广播剧、舞台剧、电视剧等各种形式为人们所熟知,因此以动画片的形式再次演绎的时候就失去了悬念,除非有新的构思和立意,安排新的情节和角色,否则就是重复建设,很难吸引观众。传统必须与现实精神相结合,在传统基础上的创新才是动画成功的秘诀。相比之下,迪士尼的《小美人鱼》《阿拉丁》《大力士海格力斯》《花木兰》等都是花了数年在故事情节上下功夫,在保留基本元素的基础上进行创造性重构,使故事情节更加跌宕起伏,更符合时代精神。如《小美人鱼》,安徒生原著的结局是小美人鱼化作浪花,牺牲自己照亮别人。但改编成动画后,美人鱼说出心声,嫁入皇宫。此情节更符合人们对美好结局的向往,也符合现代社会沟通、合作、交流新理念。花木兰在中国是家喻户晓的故事,本是替父从军,立功后不受皇帝封官,归家孝顺老人。但美国人将她描写成军营中爱上军曹,战场受伤,被发现女儿身后,弃之雪山,但她跟踪匈奴兵救出京城百姓和皇帝,最后归家并赢得军曹爱情,是有血有肉的个人英雄主义的全新演绎。<sup>[8]</sup>当然,迪士尼也遇到过内容的瓶颈,也有难产的困顿,不过,它所化解困境的方法主要如上文所说,通过并购内容强劲的动画公司如皮克斯等,解决创意乏力的尴尬,所以能较快地度过这种时期。

我国处于主流的动画电影和动画电视系列片在



内容方面学院派的动画作品总是惊喜不断,无论从技术角度还是从艺术角度,都代表了现今中国动画的最高水平。学院派对于动画的理解和表现有着更深层次的认识,更注重对超越性精神的挖掘,并能够广泛吸收民间传统艺术的特点和精髓,重视新技术的运用,其创作思维和意识普遍超前,呈现异彩纷呈之势,在国内外动画领域都得到了很高的评价。但因其创作缺乏整体性和连续性,没有实现系统化的生产、制作和发行,小作坊式的工作模式很难发展和壮大,所以始终难成气候。<sup>[9]</sup>如果二者能够有效地合作,取长补短,优势互补,各取所需,成全彼此,充分发挥高校师资的专业性、动漫学生的创新性、各类科研资源的有效性,国产动画的创作将大为改观。双方互赢的实现,可以通过双导师制让学生由理论学习向市场运作的转变,通过项目分解然后学生深入动画的制作与研发之中,通过校企的战略合作,共享相互资源。<sup>[10]</sup>

### 3. 媒介端

内容永远都是通过媒介呈现价值并实现价值,建设自有媒介是内容商发展到一定阶段的必然选择,所以迪士尼通过多次并购,拥有强大的媒体网络,牢牢控制发行渠道。我国的动画制作商在新媒体方面可以大有作为。网络、IPTV 和手机电视等新媒体的介入,使得动画片播放渠道和观众收看方式有了全新拓展。国内网络动画呈现出了欣欣向荣的势头,视频网站也设置有专门的动漫频道,很多动画采取了“网络先行,电视垫后”的策略并取得了良好的经济效益。像绿豆蛙等形象就是完全通过网络和手机渠道才崭露头角,另外《泡芙小姐的金鱼缸》等网络动画系列剧也深受青睐,这都使得动画公司在日益紧缩的影视平台之外看到了新的出路。<sup>[11]</sup>

据调查显示,网络动画观众占北京、上海、广州三地居民总体的大约两成(21.8%),也就是说,三城市中至少有1400万人在最近一周内曾在互联网上观看过动画作品或节目。在这个人群之中,绝大部分人最近一周内平均每天通过互联网看动画的时间不到1小时(比例为71.51%),25.58%的人平均每天要在互联网上看1~3小时的动画,还有2.91%的人平均每天看4~7小时的电视动画。因此,可以推论仅在“北上广”三座城市的居民中,就有超过400万人平均每天要在互联网上观看动画1小时以

上,这样的受众规模颇为可观。

所以,我们说新媒体是大势所趋,网络动画是势在必行,相对于动画电影的高风险、动画电视的播映难,网络动画既是中国动画发展的契机,又是动画产业发展的新阶段。随着新媒体平台的逐步完善,新的盈利模式也日渐清晰。利用微信、APP 收费下载的模式,已在智能移动网络终端上落地生根,而且也广受用户欢迎。甚至可以说 APP 已经成为一种持有模式、观看模式、生活模式。

正是基于苹果作为移动网络终端的品牌效应和高覆盖率,迪士尼早在2008年就同其签订了提供影片以供网上出售和租赁。迪士尼这种抢先占领媒介终端的做法,自然也得到了优厚的回报。从苹果的数字商店 iTunes 的收益即可看到移动终端市场的巨大空间。这可谓是迪士尼在智能手机时代尽得风气之先,占尽天时地利。

未来中国动画可资开发且可大有可为的媒介区域,非移动网络终端莫属,中国的手机动画也应当探索、跟进、延续其媒介的影响力和号召力,拓展动漫产品,开发互动型手机动漫游戏,推广手机动漫社区。最重要的是以全媒体的眼光和战略,开发手机动漫的其他发行渠道,如车载、航空、楼宇电梯等,那么网络动画和移动网络动画必然在媒介端上有自己的一席之地,动画产业的摇摆现象在中国上演也将极为可能,从而寻找到符合中国国情的有中国特色的动画产业模式。

(作者单位:厦门大学新闻与传播学院)

### 参考文献:

- [1] 邵培仁. 文化产业经营通论 [M]. 成都: 四川大学出版社, 2007: 445-446
- [2] 李四达. 迪士尼动画艺术史 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2009: 180
- [3][4] 江杰. 迪士尼, 爸爸你去哪儿 [Z]. <http://www.huxiu.com/article/25368/2.html>, 2013
- [5] 刘倩, 艺琼. 迪士尼百年沉浮 [M]. 北京: 北京联合出版公司, 2011: 177-180
- [6] 李妍. 财报解读: 迪士尼影视娱乐业务大幅拉动营收 [Z]. <http://news.imeigu.com/a/1281485557498.html>, 2010 年
- [7] 孙潜彤. 动漫为何慢下来 [N]. 经济日报, 2014-9-18
- [8] 李南等. 中国动画的主要缺失与对策研究 [M]. 北京: 民族出版社, 2013: 43
- [9] 韩茗妍等. 中国传统艺术在中国动画中的应用探索 [M]. 哈尔滨: 黑龙江大学出版社, 2013: 181-182
- [10][11] 卢斌等. 中国动漫产业发展报告(2013) [C]. 北京: 社会科学文献出版社, 2013: 65, 138